

華人圏における企業経営者の経営哲学・理念についての予備的調査

肥田日出生
大平 浩二
西原 博之

1 はじめに

すでに幾度となく指摘されているように、近年の中国経済の発展は目覚しく、現在では、かつて言われたような「世界の工場」から13億人を超える人口を抱える巨大な国内消費市場も注目されている。

そうした中で、中国の経済や産業の体制やシステムも以前に比べると大きく変化しつつある。例えば、改革開放へ向けての努力や世界経済へ参入の象徴としてのWTO加盟である。それによって欧米や日本等の対中投資が拡大し、さらに近年では中国の国内市場そのものが拡大することとなった。そのような中国経済や企業の発展の中で、最近では企業のガバナンスも注目されている。

この意味で、中国経済と企業の民営化は、社会主義から市場経済への大きな制度的変化の主要部分を示すものであり、中国のこの過程は、鄧小平の南巡講話にもその思いがはっきりと現われている。時間をかけて市場と企業の民営化を進めてきたと言える。この中国のやり方は、東ヨーロッパ諸国と比べると明らかなように、体制移行のコストを比較的抑えることに成功したと言えるかもしれない。したがって中国の民営化は漸進的であり、旧体制側による多くの妨害・障害があったが、旧体制から距離を置いた所で民営経済を育成、発展させてきたと言えるのである。

そして今や中国経済の主役が、国有企業から民営企業に移りつつある。こうした民営企業が現在とこれからの中国経済のけん引役となることは疑いの余地はない。

さて、そうした経済体制や企業制度の変革の中で、中国経済や企業活動の基層をなす経営者の考え、理念・哲学はどのように変わり、また変わらなかったのであろうか。上記に関する諸文献は数多いのであるが、この経営者の理念・哲学に関する文献だけはきわめて少ない。

とりわけ、アメリカのサブプライム問題に象徴されるように、これからは資本主義・市場主義の中身が問われている。これはどちらがどうこうというよりも、みずからがどのような考え、哲学を持つかという根本問題が問われているのである。これは、今発展著しい中国においても特に重要な問題であることは言うまでもない。

本稿は、現在の中国の企業経営における経営理念や哲学を考察するにあたって、まず必要と

思われる現在までの経緯を検討し、現在の中国企業の経営理念・哲学を検討する上での準備を行ってみよう。

II 中国経済の発展の中での企業民営化への再編プロセス

中国企業の発展は、まずもって旧ソ連への留学組や、いわゆる改革派知識人達が理論上の推進者であったことはほぼ周知のことである。別言すれば、中国の経済発展はまずもって旧ソ連という外国経験者もその一端を担ったが、すぐに彼らから市場主義を志向するグループへとその中心が移行することとなる。ただそれは短時間に行われたわけではなく、当初は「社会主義」と「市場経済」の間の綱引きが暫らくの間は見られた。その間の経済政策は、いわば旧体制と改革派との妥協の産物の結果といってよい。この意味では、始めから完全に明確な方向性が示されていたわけではない。

したがって、中国経済や企業の改革がある程度具体的な進捗を見るのは1980年代半ば以降である。その中でも最大の課題は、当然と言えば当然であるが国有企業の改革であった。⁽¹⁾

中国の国有企業も他の旧東側諸国の例と同様に、きわめて効率の悪い経営状態であったことはいうまでもない。そこで中国政府は徐々にではあるが、1980年代半ば頃より経営請負制や行政と企業経営の機能分離を推進する方向を打ち出した。またさらに、1990年代に入ってから、所有と経営の分離も視野に入れつつ、株式制を導入しつつ所有権の混合形態なども進めてきた。

そうした努力によって、かつては10万社以上あった国有企業が、約1000社にまで集約されてきた。さらにその一方で、政府による資金援助やメインバンク制への強力な実施があった。それ以外の国有企業は大胆な改革と市場において半ば強制的に民営化させることによって改革が進められてきたといえる。⁽²⁾

朱鎔基の総理就任は、1998年3月であるが、彼の就任によって更に国有企業の改革が加速された。特に現代的な企業制度すなわち「企業統治 corporate governance」の確立が国有企業改革の大きな課題とされた。これは、一般にガバナンスの基本である企業の所有権や権限と責任の明確化を意味し、企業経営の透明性を図ることによって、労働生産性の向上や企業管理体制の合理化を意味するものであった。

そこでは、これまでの国有企業は、「会社法」に基づき、有限会社か、あるいは株式会社に再編成されることになった。1997年から2001年までの間に国有の製造業においては、約7万9000社から約4万7000社へ統合された。さらに、1995年から2002年までの間に国有や国有持ち株のメーカーは約7万7600社から約4万1900社に再編された。2005年8月1日現在、国有中央企業は169社となった。次に、小企業については、改組、連合、合併、リース、経営請負、株式合作制、売却などによってほとんどが民営化された。1998年から2002年末までの間に、442社の国有大手企業が再編後に上場を果たし、7436億元の資金が調達されることとなった。それらのうち海外調達は352億ドルである。もっとも、こうした国有企業の再編と上場は、かなり明白な政府主導

の下で行われた国有企業改革とってよい。⁽³⁾

さて、制度の改革はあくまでも形の上での改革であり、国有企業の民営化にとっての重要な要因としては経営内容の充実であり、有能な人材の確保である。その為には、旧制度から新しい職場への労働市場の規則緩和と自由で流動的な労働市場の形成が不可欠となる。中国の労働市場は、当然ながら従来の計画経済体制下の固定的制度が長く実施されてきたが、今日ではある程度自由な労働市場が見られるようになっている。労働市場の形成によって民営企業は大量の労働力を確保することが出来るようになった。かつては戸籍や档案による縛りが厳しかったが、それも今日ではかなり緩和されている。

こうした国有企業の合理化と制度・規制の緩和によって、一方では多くの失業者ないし余剰労働者もたらされたが、他方で民間経済によってその吸収が行われたのである。⁽⁴⁾

非国営企業の新規雇用数をみて見ると、私営企業と個人企業だけで722万人で、2004年には980万人の新規雇用を数えている。これはその74%を占めるに至っている。2004年の調査では私営企業の数344万社で、従業者数は4714万人を数えている。非国営企業の貿易に関する制限が1999年に撤廃されたため、貿易権を持つ私営企業は02年に4万社に達した。北京などでは、私営企業の輸出額はすでに集団企業や合作企業を超え、全国税収の9.3%を占めるに至った。私営企業は、貿易、雇用、技術革新など、多くの分野で急速な発展をしめしている。

また、金融市場においてもかつては中国人民銀行の一社独占であったが、現在では、銀行、証券、保険、信託などさまざまな金融機関が競争することとなった。例えば、現在中国には保険会社は69社あり、その内外資系企業は37社を占めている。銀行についてはすべて国有であるが、1984年に中央銀行と専門銀行が二元化し、1994年からは中国建設銀行、中国工商銀行、中国農業銀行そして中国銀行は国有商業銀行に改編された。また、2002年から国有商業銀行は株式化への転換が急速に進められている。こうした銀行業務の多様化に伴って、株式制銀行、中小型の都市商業銀行、合作制の商業銀行、外資と合併銀行といった様々な業態が現れている。⁽⁵⁾

以上の点を考えると、雇用に関していえば、民営企業の果たしている役割が少なくないことがわかる。数の上からいえば、民営企業の多くは個人企業である。中国においては、商法に基づいて登記された私営有限責任会社、私営株式有限公司、私営合作企業と個人独資企業が含まれている。従業員数が8人満のものは「個人企業」（个体戸）、8人以上雇用の企業は「私営企業」と定義される。⁽⁶⁾

こうした、国有企業から民営企業への転換は、単なる経済体制や制度だけの問題でなく、大局的に見れば、中国社会の大きな変換であることがわかる。例えば、つい10数年前ほどには中国社会における強固な壁と思われ、地方からの人口移動に対してかなり厳しい制限を課していた、戸籍制度やとう案によるチェックが緩和されたことによるところが大きい。

もっとも北京や上海といった大都市においてはさほど容易ではないけれども。ただ、これに伴って、中国社会も大きな変容に見舞われているというべきであろう。

III 市場経済化と経営者哲学

さて、近年の中国のように、新しい制度を国全体で取り入れる時に、制度そのものと、その国や社会のもつ固有の文化との対比と相違が問題となる。市場経済の導入は、その背後に欧米社会の文化・思想を必然的に伴うが、導入先の国や社会においてはその社会の伝統や文化が強く存在する。中国にとっては一応新しい株式会社制度や最近の経営管理システムを導入したのであるが、会社や経営管理に対する中国の根本的な考え方や、また社会の根底にある文化・思想等まで変わるわけではない。すなわち、新しい制度とそれまでの制度の間のどのような齟齬ないしギャップが生じるかが問題となるのである。このことは、他の国々においても同様のことであるが、例えば明治期の日本は、欧米技術は輸入したが、人材は江戸時代からの伝統文化や教育・訓練やまたそれなりの合理主義を受け継いだ人材を活用した、という点にも見られる。⁽⁷⁾

この意味で興味深いのは、中国の民営化は旧体制のエリート層をも民営化の主体的実行者としたという点である。かれらの多くは民営企業家に転身し、民間の企業家精神を持つようになった。ある調査では、90年代における民営企業家の属性調査で明らかとなった点は、その多くが高学歴であったことである。⁽⁸⁾

かつ中国の民営企業の経営者の中で共産党員の比率が2001年には29.9%を占めていることも1つの特徴を表している。もっとも全てがそうではなく、出身等の属性によって個々の相違は見られる。国有セクターから民間セクターへの人的資源のダイナミックな再配置は、人材の活用と職業の流動化、労働力移動の自由化等を促進した。これは外資企業と民営企業を支え、中国経済の拡大や産業構造の変化、工業製品輸出の増加、競争優位構造への変化、中国高度成長に「スピル・オーバー効果」をもたらしてきた。過去26年間、中国は様々な問題を抱えつつも、旧ソ連・東欧のような「体制転換リセッション」(Transformational Recession)を相対的に少なくし得ただけではなく、周知のように持続的に年平均9%程度の国民経済の高度経済成長を実現してきた。現在、中国は世界経済と連動しながら、国際経済関係に大きな影響を及ぼし始めているのである。

さて、中国における発展や企業の民営化を考えるに際して、思想として重要な点の1つは、思想は道具である、という考え(Instrumentalism)である。すなわちこれは、市場主義であろうと社会主義であろうと、どのような方法をとりとうも、国が豊かになれば良い、という発想である。これは、いわば相当の現実主義といえる。中国の国家政権レベルであれ、企業経営レベルであれ、中国(人)におけるこの思想を踏まえておくことは重要である。

この典型的例が、鄧小平の「白い猫も黒い猫も、ねずみを取る猫が良い猫だ」の例えである。

そうした現実主義とともにもう一点忘れてならないのは、一この現実主義と密接に結びついているが一中国の経営者に多くみられる「機会主義的発想」である。要するに、長期的視野で

経営上の意思決定を行うのではなく、目前の利益を得ようという発想である。⁽⁹⁾ また、中国における経営上のトラブルの中で見られる、「契約」観念の相違も生じている。⁽¹⁰⁾

ただ、こうした道具主義思想や機会主義思想は、高度経済成長の中で、いわゆる企業中心主義、利益中心主義、ないしは換金主義が蔓延する温床ともなっている。

ここに現在の中国企業の抱えるもう1つの大きな問題、すなわち経営者哲学や企業倫理の欠如とその必要性の問題が生じているのである。もちろんこれは中国だけの問題ではなく、様々なレベルでこの問題は世界的な課題であろう。この意味で、いま中国の経営者に必要とされているのは「私欲を自制する努力」であるのかも知れない。

さて、それなりの経営者は何らかの思想・考えを持っているものである。⁽¹¹⁾

松下電器の中村社長（当時）は、経営理念以外は何でも破壊して変革しようとしたいわゆる「中村改革」の中で海外での展開に際して次のように6つの原則を述べている。なお、松下電器（現パナソニック）は、わが国の大手電機メーカーではもっとも早い時期に中国に進出した企業の1つである。

- ① それぞれの国の政府、国民に歓迎される企業になること。
- ② その国の法律、法規を必ず遵守すること。もし、その法律、法規がグローバルに見て不適切であると判断すれば、正々堂々と申し出て改善を要望すること。
- ③ それから、絶え間なく、惜しまずに新技術を提供すること。
- ④ その国で製造する商品は最新鋭の競争力を有した商品で際競争力を有する商品づくりをする。
- ⑤ 企業の拡大に必要な資金について、本社は資本金は出すが、運営・運転資金は出さない。あくまで現地企業の自助努力による事業拡大によって適切な利益を上げること。
- ⑥ 現地スタッフの人材育成に努力し、積極的に登用を図ること。

と述べている。

もう1つの例として、イトーヨーカ堂が中国においてカスタマーズファースト、（顧客様第一）の理念を挙げているが、これを簡単に紹介しておこう。

中国における流通業界は、1990年代後半から市場開放が徐々に始まり、多くの大規模スーパーが合弁方式で進出した。例えば、アメリカのウォルマート、フランスのカルフル、ドイツのメトロ、そして日本のイトーヨーカ堂、ジャスコイオングループがそうである。

その中でも比較的的成功しているといわれるイトーヨーカ堂は、日本の経営理念と経営管理をそのまま四川省の成都と北京に導入したことで知られる。少数精鋭の日本人スタッフによって、現地の従業員教育を徹底的に行った。従来までの国営百貨店に見られた、官僚臭い売り手の論理に基づいた接客態度を、徹底した教育によって見事に変えたのがイトーヨーカ堂であった。こうしたいわば日本では当たり前の一顧客重視のサービスによって成都市民や北京市民の高い評価を得たのである。

IV むすびにかえて

以上中国および中国の経営者の意識や思想ならびに経営哲学についての予備的検討を行ってきた。これについては、中国の歴史・文化や中国社会の特質等についての具体的理解が必要であろう。

また現在の中国においては、例えば日本や欧米の経済が30年をかけて発展してきたプロセスを10年いやもっと短い期間で進みつつある。その結果、いくつかの点で深刻な問題も残されている。若干長くなるが、以前の論稿より以下に引用してみよう。

(1) 大変革時代に追いつけない企業・企業家の意識変革

前にも述べたように、中国は、国全体、社会全体が大変革期の真只中にある。鄧小平が打ち上げた改革開放政策が国全体、社会全体に深化・拡大しており、中国国民にあってその影響を受けない者はもはや存在しないといえる。中国は、今、国を挙げて社会主義的計画経済から市場経済へと大きく歩を進めつつある。あるいは、別の見方から見れば、全体として「人治」を基本とする社会から「法治」を根幹とする社会へと向かっているとと言える。

このような中国の転換の渦中において、中国における企業の取引実態はどうなっているであろうか？その場合、中国における企業活動を律しているものは何であろうか？そして中国には、他の国とは異なった企業取引形態や取引慣行などというものが存在するのであるか？

中国における企業活動は、それらを取り巻く環境が変革の過渡期にあることにより、様々な面において、いまだ不安定・不確定・不透明な要素が多い。換言すれば、混乱や無秩序が普遍的に存在するのである。そして、中国で企業活動を展開中の多くの企業は、これら不安定・不確定・不透明な要素を少しでも自社にとって不利にならないような方策を模索中である。そうした不安定・不確定・不透明な要素が普遍的に存在する理由としては以下のような点が考えられる。繰り返しの部分もあるが、記してみよう。

- ① 中国が目指しているとされる「社会主義的市場経済社会」について、企業家が必ずしも明確な像を描き切れていない。あるいは、様々に異なった像が描かれている。
- ② 諸変化の速度が早すぎるために、錯綜した利害関係を調整するための枠組み・システム、すなわち、法律、訴訟、慣行等の整備が変化に追いついていない。
- ③ 伝統的な「商人観」、すなわち、商人は狡猾であり、常に不正行為を行っている。または、ビジネスであれば何をやっても良い、等の先入観から脱し切れていない。
- ④ 国営企業・国有企業時代の「親方日の丸」的な発想から脱し切れていない。
- ⑤ 企業の存在意義、企業と社会の関係等、の基本的認識について国民や企業家の間に共通理解が確立していない。
- ⑥ 多くの企業家において、「金儲け」以外の企業経営理念が確立していない。所謂ビジネス

モラル＝「誠実信義」の意識が薄い。

- ⑦ 現在の中国の大変革は、人類史上でも特筆すべき規模と速度で進行しているのであるが、その変革への意識が希薄で、新しい時代を古い価値観で見ようとしている人が多い。例えば、「親族のコネ」のみに頼りビジネスを行おうとするとか、「リベート」を潤滑油として肯定する、等々。

(2) 4つの「誠実信義に悖る行為」

中国人が中国人向けに書いた『誠信中国』という1冊の書籍がある。この書籍は、中国のビジネスモラルの実態を次のように描いている。

“市場経済は法制経済であり、それ以上に信用経済であり、信用はまさにその生命線である。しかしながら、我国の経済が変革期にあって、非常に深刻な信用欠落という現象が起きている。中国は古代文明国であり、「信義を重んずる」という優れた伝統を有し、「無知の者でも騙さない」「信なければ立たず」といった経営理念により、多くの老舗がそのブランドを作り上げて来た。しかしながら、現在は、多くの企業において信用に対する意識が低いままである。”

同書は、現在横行する「誠実信義に悖る行為」として次の4つを挙げている。

① ビジネスモラル、契約観念に係わるもの

契約の履行率が低く、70%に満たない。ひどいところでは、20%にも満たない。未払い売掛金が全国で4000億元にも上っている。はなから商品代金を払うつもりのない者が多い。

② 商品に係わるもの

偽物、盗作、知的所有権の侵害、詐欺行為等。

③ 金融に係わるもの

不良債権、借金踏み倒し、貸し渋り等。

④ 経理・会計に係わるもの

経理不正操作、「裏帳簿」、インサイダー取引等。⁽¹²⁾

スピード、時代感覚、経営資源に対する認識など、日本や欧米に共通する経済思想や倫理基準がいまだ成熟していない側面がある。むろんそれだけでなく、華人圏の文化・思想・哲学と他の諸国との違い—これについてはどこでもあることであるが—があることも事実である。

華人企業の資源統合方法の中に“中国に欠けている”そしてまた“日本（や欧米）に欠けている”特性を見出し、その違いこそが、投入する中華資源特性に起因する差異であり、資源特性が経営形態を条件付けていくことを確認する必要がある。とりわけ現地で業務を行っている者にとって、現地経営の形態が日本本社とは随分違うことになっててもそこには十分な根拠があることも理解する必要があるであろう。

さて、そのような急激な経済発展—そこには現在の主として（旧）西側諸国の持つ経済の仕組みと思想が色濃く反映しているが—や中華思想に象徴される中国文化的背景との大きなギャップがある。

したがって、中国企業やその経営者には、彼ら自身戸惑っているであろうデュアルスタンダードが存在しているのである。まずわれわれは、こうした中国の経済社会の持つ二重性をしっかりと認識しておく必要がある。そして表層に現れた事象や情報のみで判断しないように気をつける必要がある。⁽¹³⁾

[注]

- (1) このような国有企業の改革は、どこの国においても市場経済化への第1歩としては同様である。大平浩二「旧東ドイツ企業の民営化をめぐる諸問題」『経済研究』92-93号 1992年、また金山権「中国国有企業改革の検討—郷鎮企業モデルの転換の可能性—」『経営行動年報』1995年も参照。
- (2) 児玉朗「日系企業・邦銀の視点から見た中国における金融を巡る論点について——「中国金融問題研究会」における議論のとりまとめ」日本銀行国際局アジア金融協力センター、2007年ならびに中尾茂夫・大平浩二・宋立水『中国金融システムの不良債権分析』中央経済社、2007年を参照。
- (3) 『中国統計年鑑』（中国統計出版社、2004年）、「2004年労働和社会保障事業発展統計公報」（労働和社会保障部・国家統計局、2005年5月18日）を参照。
- (4) そうした余剰と吸収を1997年から1999年にかけて見てみると、国有企業と政府機関が2200万人、集団所有企業などから2100万人が合理化された。その後2200万人の再就職が達成されたが、その95%以上は民営企業によるものであった（『中国統計年鑑』2004年）。また、2002年に国有企業によって合理化された従業員が民営企業に再就職した割合は65.2%であった。2003年の統計数値から見ると、都市部の個人・私営企業の従業員数は約88000万人で、農村部中国の民営化と企業再編の民営郷鎮雇企業の就業者数1.36億人である。農村から都市部への就業人口は平均毎年約800万人増加し、都市の就業人口を合わせると、1000万人に達している。
- (5) 中国商業銀行競争力中心「2004年度中国商業銀行競争力報告」（『上海証券報』2005年3月12日）。また、中国の金融機関が抱える諸問題については、中尾・大平・宋『前掲書』も参照。
- (6) 中国企業の再編については Sanno University Bulletin Vol.26 No.1 September 2005にある「統計上経済要素を分類することに関する規定」、「企業登記登録類型を分類することに関する規定」（国家統計局と国家工商行政管理局、1998年9月）を参照。
- (7) 山本七平『日本資本主義の精神』文芸春秋 1997年等を参照。
- (8) 上原征彦、大平浩二「中国の新興企業家群像」『日中経済ジャーナル』1999年4月号／No.65を参照。
- (9) これについては田村剛・上原征彦・大平浩二「中国私企業経営者の育成と意識の変化についての調査・研究—中国私営企業経営者の取引慣行の視点から—」『研究所年報』20号、

2003年12月を参照。また華人行動標準理念型から「面子」、「関係」、「計」、「国情」を選択、それら概念を使って現場ビジネス事象を説明する

- (10) 中国企業とのビジネス交渉の困難さを明確に説明したる文献としては、ルシアン・パイ (Pye, L. W.) MIT教授による *CHINESE NEGOTIATING STYLE* 1992, 園田茂人訳『中国人の交渉スタイル』大修館書店, 1993年, がある。パイは社会学における定性的方法を用い, 集中的インタビューによってビジネス事象を収集し, それらを中国人の政治哲学や官僚政治システム, 中国人の心理構造などの分析を巧みに返してビジネス事象と中国内の秩序の関係付けを試みている。本書の中でパイは「中国人は, 契約に署名すれば協定が終決するとは考えない」そして「署名付きの意向書や協定書をどの程度真剣に考えるべきか, 混乱していたことがある」と述べている。それぞれ訳書 p.16, p.37., これらの点は, 昨年2008年3月に行った上海理工大学の李好好ならびに魏景賦教授らとの研究会ならびに訪問企業等でも確認したところである。
- (11) 青木俊一郎「中国家電産業の現状」ジェトロ『中国経済』2000年8月号, 同「中国へ進出した日本企業の現状と問題点」日本電子機械工業会『電子』2000年10月号等を参照。
- (12) これらの内容については, 上原征彦, 大平浩二, 佐藤成紀「中国私営企業経営者の育成と意識の変遷についての調査・研究—中国私営企業経営者の取引慣行の視点から—」『研究所年報』21号, 2004年12月を参照。
- (13) もっとも, ここで述べた二重性“デュアルスタンダード”は, 従来から言われている, 小室直樹の「ダブルノルム」, 楊中芳の「Two Tier Society」, 濱下武志の「非公式制度」, TonyFangの「Chinese Dualism」等とは別のものである。むしろ, これら後者の土台の上に, 上に述べた新しい中華社会の“デュアルスタンダード”が追加されたのである。